

MANAGEMENT ECONOMIQUE

I. INTRODUCTION

On distingue deux aspect du management : économique ou social. Le management économique considère l'environnement de l'entreprise alors que le management social concerne plus particulièrement les gens de l'entreprise.

Un manager doit se consacrer essentiellement à avoir une vision du futur proche qu'il veut donner à l'entreprise (ou une vision à moyen terme). Mais ce n'est pas à lui de prendre les décisions techniques pour autant. Pour cela, il faut qu'il prenne en compte plusieurs points, répartis en deux ensembles :

Le management stratégique (ou Top Management) :

- Concevoir le potentiel de l'entreprise (réflexion).
- Créer le potentiel de l'entreprise.

Le management opérationnel :

- Intégrer le potentiel de l'entreprise.
- Exploiter le potentiel de l'entreprise.

Le potentiel se rapporte ici à l'avantage concurrentiel de l'entreprise (voir plus loin).

II. LA DEMARCHE STRATEGIQUE

La démarche stratégique est utilisée pour donner une ligne directrice à l'entreprise, ce qui permettra d'éviter des égarements éventuels. Plus l'entreprise est grande, plus la démarche stratégique est justifiée.

2.1) Le processus stratégique.

a) Le concept de planification :

On va essayer d'introduire de l'avenir dans les décisions présentes. A ce niveau là, les décisions doivent préparer l'avenir, tout en assurant le présent.

➤ Définition d'après DRUCKER :

Ce qu'elle n'est pas : la planification n'est pas de la prévision (car on y trouve la volonté de l'entreprise d'agir sur son futur). Elle n'est pas "rassurante" car elle n'élimine pas le risque. Elle n'a pas pour but l'élaboration d'un plan.

Ce qu'elle est : un moyen d'action, un instrument de motivation (car elle génère la circulation de l'information à travers entreprise), un instrument de cohérence (ajustement entre les personnes, les départements).

En résumé, le plan sur lequel va déboucher cette planification n'est pas le point le plus important. Ce sont les processus de mise en place de ce plan qui apporte un plus à l'entreprise.

b) Les différentes étapes de la démarche stratégique.

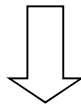


1. phase de DIAGNOSTIC (analyse),
2. phase de DECISION,
3. mesure des écarts.

III. LE DIAGNOSTIC STRATEGIQUE

Cette phase est essentielle car c'est là que l'on va orienter les décisions. Le diagnostic stratégiquement repose sur deux approches complémentaires et simultanées:

Diagnostic interne	Diagnostic externe
On recherche à mettre en évidence les forces et les faiblesses.	Menaces et opportunités.



Ceci débouche sur une synthèse.

Orientations stratégiques.

Le problème est de savoir sur quoi va se porter le diagnostic. Plus l'entreprise a d'activités, plus il est difficile de savoir sur quoi procéder. Il faudra la découper en branches homogènes puis porter le diagnostic sur chacune des branches.

Exemple: la société Renault avec ses branches Utilitaires, Camions, Tourisme, etc.

3.1) La segmentation stratégique.

a) L'utilité de la segmentation stratégique.

On va découper l'entreprise en Domaine d'Activité Stratégique (D.A.S. ou S.B.U. en anglais). Le problème est de savoir jusqu'où descendre dans le découpage.

b) Méthodologie (2 méthodes).

Théorique : on choisit 3 critères : technologie utilisée, type de clientèle, et besoins satisfaits.

Exemple: société d'appareils de levage: - technologie:

électromécanique

hydraulique

- clients:

industriel

DAS n°1

B.T.P.

DAS n°2

- besoins:

levage

manutention

Méthode plus empirique (liée à l'expérience): méthode intuitive selon la perception que l'on a de l'entreprise sur ce qui peut constituer un tout homogène.

c) Technologie et segmentation stratégique.

De plus en plus, on y intègre la dimension technologique car l'évolution technologique est de plus en plus rapide. La technologie peut remettre en cause toute une stratégie concurrentielle. On y accorde donc de plus en plus d'attention au sein de la segmentation.

3.2) Le diagnostic externe.

Le problème est de savoir quel environnement étudier : le lointain ou le connexe ? Généralement, on se limite à quatre critères principaux de diagnostic (sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle, la concurrence).

a) Diagnostic sur la demande.

Il faut essayer d'apprécier l'évolution de la demande dans un futur proche. Pour cela, on prend plusieurs critères puis on se pose la question de savoir si c'est un risque (un -) ou une opportunité pour l'entreprise (un +).

b) Diagnostic sur l'offre.

Il faut essayer d'apprécier l'offre actuelle, en recherchant son évolution dans un futur proche (ou à moyen terme). On procède de la même façon que pour le diag. sur la demande.

c) Diagnostic sur la concurrence.

Il faut essayer de voir les concurrents futurs qui sont plus nuisibles que les concurrents actuels du secteur d'activité.

d) Diagnostic sur l'intensité concurrentielle.

Elle dépend de cinq forces principales :

- Pouvoir de négociation des fournisseurs : c'est le cas des fournisseurs concentrés qui vont « faire la loi » sur des plus petites entreprises (*exemple : EDF*). C'est aussi le cas s'il n'existe pas de produit de substitution (*exemple : électricité*). S'il le fournisseur met en place un système « anti-départ » qui entraîne des coûts de transfert : en le quittant, le client perd ses primes ou entraîne des coûts de gestion. Si l'image du produit est importante, il s'agit de produits différenciés (*exemple : voitures Mercedes et Lada*). Il peut aussi arriver que des mesures législatives entraînent une protection par les pouvoirs publics du fournisseur.
- Pouvoir de négociation des clients : c'est la situation inverse de la force précédente. On peut avoir ici des clients concentrés (*exemple : centrales d'achats des supermarchés*). Des produits de substitution peuvent exister sur le marché (*exemple : fruits et légumes*). Ce qui peut aussi être assorti d'une asymétrie de l'information (le client a plus d'information sur le secteur ou produit que le fournisseur) ce qu'il fait que le fournisseur n'a pas d'influence sur la qualité. Souvent, on a des coûts de transfert négligeables et là aussi, les pouvoirs publics peuvent intervenir, mais en faveur du client cette fois-ci.
- Rivalité entre les concurrents du secteur : En fait, cela dépend en grande partie de l'état du secteur. Cela apparaît généralement lorsqu'il y a des concurrents nombreux, ou des concurrents de taille sensiblement égale. Une guerre des prix peut s'installer en cas de croissance lente (ou négative) du secteur, ou si les produits sont indifférenciés. Il y a aussi des obstacles à la sortie de l'activité, à cause de coûts trop importants, inhérents à l'arrêt de l'activité (*exemple : sidérurgie avec les coûts énormes des licenciements*), ou des restrictions réglementaires.
- Menace des nouveaux entrants dans l'activité : en général, les barrières à l'entrée sont importantes s'il existe une économie d'échelle importante (le nouveau venu est obligé de produire beaucoup pour amortir les investissements très lourds) (*exemple : raffineries de pétrole*). Ou bien, s'il existe un fort effet d'expérience, ou si l'accès au circuit de distribution est difficile (*exemple : centrales d'achats des supermarchés*). Il peut aussi exister une forte différenciation des produits (*exemple : Nike*) ou l'intervention des pouvoirs publics pour protéger certains secteurs. Dans certains d'entre eux, les entreprises existantes vont se liguer pour évincer le nouveau venu qui a toujours la crainte d'une riposte éventuelle. Cela dépendra de la croissance du secteur, des ressources financières du nouveau pour amortir ses coûts d'arrivée.
- Menace des produits de substitution : Il peut toujours arriver un produit qui n'est pas similaire à l'existant mais qui va remplacer son utilisation chez le client (*exemple : l'arrivée du DVD fac à la cassette vidéo VHS*).

3.3) Le diagnostic interne.

a) Le diagnostic fonctionnel.

On procède en trois étapes:

➤ Déterminer les fonctions

On fait un découpage "vertical" (par fonction). *Par exemple: finances, marketing, production, R & D...* Ou alors, on fait un processus "transversal" (ou horizontal) qui va faire intervenir plusieurs secteurs de l'organigramme.

➤ Définir des critères d'évaluation

Par une réflexion approfondie sur l'entreprise avant de choisir les critères pertinents pour telle ou telle fonction.

➤ Mettre en place un mode d'évaluation

On fait différents profils de compétence de l'entreprise, puis on les compare à ceux des concurrents. Ensuite, on les compare à un profil idéal compte tenu des contraintes du secteur.

b) Le diagnostic de la maîtrise des F.C.S.

Les F.C.S. (Facteur Clé du Succès) sont les compétences nécessaires pour ce secteur. *Par exemple, pour la vente par correspondance, il faut maîtriser deux FCS: capacité logistique sans faille, et compétences dans le marketing direct.* C'est souvent un diagnostic complémentaire au diagnostic fonctionnel pour savoir si oui ou non, on maîtrise ces FCS.

c) Le diagnostic par la chaîne de la valeur.

On cherche à analyser les sources concurrentielles de l'entreprise (cette méthode est due à un auteur américain). N considère l'entreprise comme un ensemble d'activités inter indépendantes qui vont contribuer à créer des valeurs (la marge ou bénéfices de l'entreprise).

d) Le diagnostic technologique.

La technologie a une importance de plus en plus grande. *Par exemple, en passant des règles à calculs à la calculatrice, le fabricant a intérêt à évoluer.* Donc on essaye d'intégrer cette dimension technologique à la stratégie de l'entreprise.

➤ Les liens stratégie / technologie

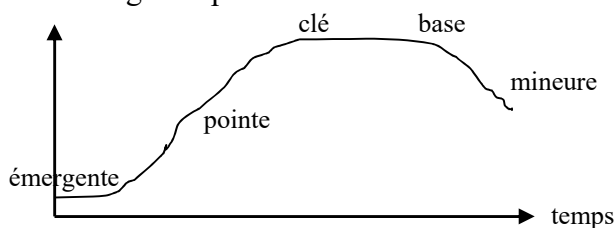
Dans les années 1970, le Japon a su évoluer rapidement du point de vue technologique ce qui l'a fait être dans les premiers. Tout cela pour dire que la stratégie choisie aujourd'hui va avoir une incidence certaine sur les futures technologies et inversement pour les technologies actuelles sur la stratégie future.

➤ La classification des technologies

- **Technologie clé:** doit être absolument maîtrisée par l'entreprise pour améliorer ses FCS.
- **Technologie de base:** pas vraiment capitale mais il la faut pour rester dans le secteur.
- **Technologie de pointe:** degré d'incertitude élevé mais potentiel futur.
- **Technologie émergente:** potentiel futur mais le devenir est très incertain.
- **Technologie mineure:** aucune influence.

➤ Le cycle de vie des technologies

Une technologie va passer d'une classe à l'autre au fil du temps (de pointe à clé puis base).



3.4) La synthèse du diagnostic.

a) La grille de propositions.

DIAGNOSTIC EXTERNE	DIAGNOSTIC INTERNE	
	FORCES	FAIBLESSES

OPPORTUNITES	Continuer dans ce sens et maintenir ce niveau (développement)	Mettre en oeuvre des partenariats
MENACES	Protéger sa position actuelle	Soit on arrête l'activité, soit on la recentre sur son métier de base.

b) Les contraintes financières.

On va rechercher à préserver l'équilibre financier en fonction de la stratégie adoptée.

c) La veille stratégique.

On procède en quatre étapes essentielles:

➤ Repérage concurrentiel

Chercher à identifier l'ensemble des concurrents de l'entreprise (directs, indirects et potentiels) et chercher à repérer les influences (syndicat, opinions...).

➤ Profil concurrentiel

On prend un certain nombre de critère et on attribue des notes aux concurrents:

	Critères			
Concurrents				

➤ Tableau de bord

➤ Système de veille

IV. Les stratégies Business

4.1) Les facteurs de performance d'un DAS

4.2) Les stratégies de DAS

V. Les Stratégies Corporate

5.1) Outils d'analyse du portefeuille d'activités

5.2) Les orientations stratégiques du portefeuille d'activités

VI. La mise en œuvre des stratégies

6.1) Les modalités de la croissance

6.2) Le désengagement

6.3) Le partenariat

ORGANISATION

Son but est d'améliorer la qualité de la gestion de ressources humaines dans l'entreprise.

I. Les choix fondamentaux de l'organisation

1.1) La spécialisation du travail

a) La spécialisation horizontale

b) La spécialisation verticale

1.2) La répartition de l'autorité

a) L'unité du commandement

b) L'autorité dans la spécialité

c) L'autorité partagée

1.3) La décentralisation

a) Définition

b) Raisons et conséquences

1.4) La coordination

a) Mécanismes

b) Les comités

c) Les agents coordinateurs

d) Exemple : Nouvelles Frontières

II. Les configurations organisationnelles

2.1) Les composants de l'organisation

2.2) Les flux organisationnels

2.3) Les différentes configurations structurelles

a) La structure simple

Principales caractéristiques

b) La structure mécaniste

c) La bureaucratie professionnelle

d) La structure divisionnelle

e) L'adhocratie

III. Les structures dans la pratique

3.1) L'organigramme

3.2) Les structures types

a) La structure entrepreneuriale (ou personnalisée)

b) La structure fonctionnelle

c) La bureaucratie divisionnelle

d) La structure matricielle

3.3) La gestion de projet

a) La nature de la gestion de projet

b) Evolution du projet

c) Les conséquences sur les structures

d) Les conséquences sur le leadership

L'AUDIT SOCIAL

Son but est d'améliorer la qualité de la gestion de ressources humaines dans l'entreprise.

I. METHODOLOGIE de l'AUDIT SOCIAL

1.1) Caractéristiques de l'audit social

L'audit social consiste à :

- examiner les résultats,
- définir les indicateurs,
- mesurer les écarts avec les normes (ou standards),
- déterminer les points forts par rapport aux points faibles
- déterminer les problèmes actuels ou futurs,
- proposer les recommandations.

Il existe tout de même quatre risques principaux :

- Non respect des textes.
- Inadaptation des politiques sociales aux attentes du personnel.
- Inadéquation des besoins par rapport aux ressources humaines.
- Envahissement des préoccupations sociales.

Définition :

C'est une sorte d'examen professionnel reposant sur des référentiels permettant d'exprimer une opinion sur la participation de la G.R.H. aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations susceptibles d'améliorer la qualité de la G.R.H. Cette définition permet de préciser cinq points :

- Le caractère professionnel de l'audit : utilisation d'outils rigoureux et compréhension du domaine audité.
- Le champs de l'audit social est large : il intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation.
- L'utilisation de référentiels pertinents : chaque élément doit pouvoir être comparé à un référentiel.
- La formulation d'une opinion.
- La formulation de recommandations.

1.2) La démarche de l'auditeur

a) Le cadre de la mission :

- Axes principaux : Déterminer les axes principaux sur lesquels va porter l'audit.
Exemple : s'assurer s'il existe, en matière de formation, un juste équilibre entre les besoins du personnel et l'intérêt de l'entreprise.
- Etendue du contrôle : Nécessité de délimiter le champs du contrôle et les points exclus. *Exemple : Audit formation : l'exclusion de l'appréciation de la qualité des prestations.*
- Les méthodes et les moyens : Définition des méthodes et des moyens.

b) L'organisation de la mission :

Elle découle du cadre même de la mission. Il y a quatre étapes possibles :

- Enquête préliminaire : Elle a pour but de se familiariser avec l'activité à contrôler afin de déterminer les points significatifs du contrôle, et d'aborder un programme d'audit adapté.
- Etablissement d'un programme de travail détaillé : Personnes à contacter, constations matérielles à réaliser, documents à utiliser, chronologie détaillé des interventions, budget et temps...
- Réalisations des travaux.
- Rédaction du rapport.

c) Les travaux d'audit :

- Analyse par diagramme :

Le but est d'utiliser les documents d'entreprise afin de faire ressortir la division des responsabilités pour les opérations à effectuer ; la localisation des points d'action, de décisions et de contrôle ; la description des documents utilisés pour le transfert d'information ; les liaisons avec les autres circuits.

On peut résumer ceci par « analyse des documents d'entreprise ».

- Questionnaires d'audit :

On élabore ces questionnaires pour collecter des informations quantitatives et qualitatives, et l'on cherche à décrire la manière dont s'effectue les tâches dans l'entreprise.

Ils sont construits autour de « Qui, Quoi, Ou, Quand, Combien, Comment ? » et après chaque étape « Pourquoi ? ».

- Analyse des documents obligatoires :

Principalement l'analyse du « bilan social » qui est obligatoire pour toute entreprise de plus de 300 employés.

- Examen des manuels de procédures et des descriptifs de postes.
- Enquête auprès du personnel (si elle existe).
- Analyse des incidents critiques.

1.3) L'enquête préliminaire

Elle a pour but de se familiariser avec l'entreprise et les problèmes pour adapter le plan de travail en sélectionnant les points significatifs.

a) Connaissance générale de l'entreprise :

On va collecter des informations générales sur l'entreprise, ainsi que des informations un peu plus techniques comme les façons d'exécuter le travail, la gestion du temps, les qualifications, les risques possibles...

On va essayer d'appréhender l'ensemble des conditions de vie et de travail dans l'entreprise. Les caractéristiques commerciales de l'activité, dans lesquelles évolue l'entreprise, sont à prendre en compte (*Exemple : un fabricant de jouet a des périodes d'activité plus importante à certains moments de l'année.*)

b) Réglementation applicable :

On va étudier le cadre légal de l'entreprise (conventions collectives...).

1.4) L'analyse du « bilan social »

Le « bilan social » est un document qui reprend les caractéristiques sociales de l'entreprise sur les trois dernières années (absentéisme...). On cherche à mettre en évidence des points particuliers :

a) Caractéristiques de l'entreprise :

- Structure de la population (pyramide des âges, répartition par sexe, par niveau de qualification...).
- Conditions de travail et de sécurité (statistiques accidents du travail, accidents du trajet, maladies, travail à la chaîne...).
- Comportements du personnel : il y a plusieurs indicateurs dont l'absentéisme et les départs (turn over).

taux de départ = (nombre licenciement non économique) / effectif moyen

taux d'absentéisme = (nombre d'absence) / effectif moyen

b) Examen des politiques sociales :

- Emploi : suivi des politiques d'emplois
- Rémunération : évolution des salaires
- Formation : politique de formation interne
- Information : communications sociales

1.5) Le rapport d'audit

C'est le document qui formalise les étapes précédentes, en trois parties :

- Réalisations : travaux menés (objet de l'enquête).
- Opinion de la personne qui les a réalisés (points forts-faibles et recherche de la causes des problèmes).
- Recommandations : remédier aux causes des problèmes.

II. LES DIFFERENTES MISSIONS

2.1) Audit de conformité

Le but est d'apprécier la conformité des pratiques en gestion de ressources humaines, en tenant compte des règles auxquelles est soumise l'entreprise. On va aussi juger, afin de la garantir, la qualité des informations sociales. Enfin, on va s'assurer que les instructions de la direction sont appliquées.

2.2) Audit d'efficacité

On va effectuer des recherches pour savoir si les résultats obtenus sont conformes aux objectifs fixés. Et surtout, est-ce que les objectifs ont été atteints à moindre coût ?

2.3) Audit stratégique

On va chercher à savoir si les politiques de G.R.H. sont conformes aux stratégies de l'entreprise (notamment celles décidées par la direction).

LES HOMMES

Si on veut mettre en place une politique de l'emploi, il faut faire de la gestion prévisionnelle, et donc bien connaître la population active de l'entreprise.

I. L'EFFECTIF DE L'ENTREPRISE

1.1) La notion d'effectif

Il existe plusieurs notions d'effectif dans l'entreprise :

a) L'effectif habituel :

C'est l'ensemble des salariés en CDI, qui ont donc vocation de rester durablement dans l'entreprise. On compte aussi les CDI en période d'essai, ainsi que les CDI à temps partiel.

b) L'effectif permanent et fiscal :

C'est l'ensemble des salariés qui sont inscrits sur le registre du personnel (dont les stagiaires, apprentis, CDD...). On le nomme aussi effectif fiscal car ils figurent sur la déclaration annuelle des salaires de l'entreprise.

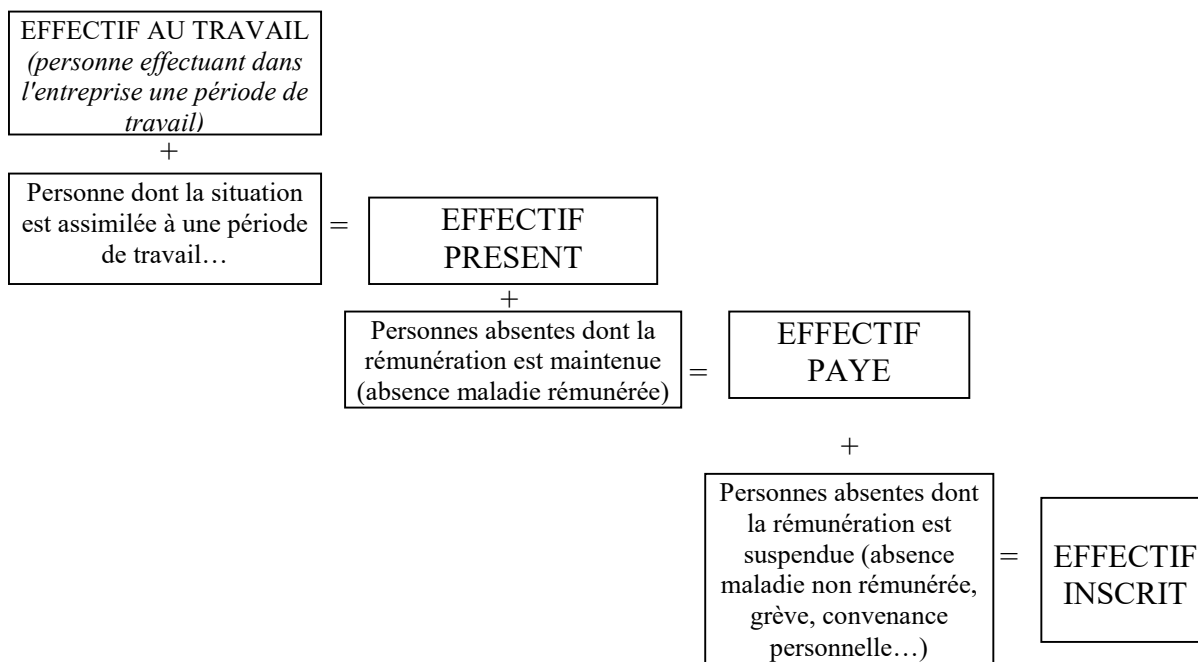
Effectif moyen = (effectif année i-1 + effectif année i) / 2

c) L'effectif payé, présent, au travail :

L'effectif payé comprend les salariés dont le contrat est suspendu (arrêt maladie non payé).

L'effectif présent comprend les salariés en congés payés ou arrêt maladie payé.

L'effectif au travail définit les salariés effectuant dans l'entreprise une période de travail.



1.2) La structure de l'entreprise

a) La pyramide des âges :

On va chercher à gérer la pyramide des âges en fonction de l'évolution possible des besoins en ressources humaines de l'entreprise.

b) La répartition des effectifs par sexe :

Cette répartition servira à chercher à établir une sorte d'équilibre entre les deux sexes.

c) La répartition des effectifs par nationalité :

Peut servir à connaître la répartition de l'entreprise à travers le monde.

d) La pyramide des anciennetés :

On étudie l'ancienneté dans l'entreprise pour observer les comportements et avantages sociaux acquis. Ceci sert à pouvoir déceler les politiques d'emplois dans le temps.

e) La répartition des effectifs par qualification :

Elle permet de connaître le "niveau" de l'entreprise (cadres, ouvriers qualifiés,...)

II. LES DIFFERENTS STATUTS

2.1) Les Contrats à Durée Indéterminée (CDI)

C'est le contrat le plus courant et le plus employé pour assurer la fidélité du salarié.

2.2) Les Contrats à Durée Déterminée (CDD)

Ces contrats permettent d'adapter l'effectif à la charge de travail de l'entreprise tout en conservant une marge de manœuvre pour la charge. Cela peut servir aussi à une sorte d'augmentation de la période d'essai du salarié.

2.3) Le travail à temps partiel

Le travail à temps partiel permet d'instaurer une certaine souplesse dans l'entreprise (par exemple chez Mc Donald's). On peut aussi faire tourner les outils de production plus longtemps, ou de réduire le volume de travail tout en évitant les licenciements, mais cette dernière action est souvent une source de démotivation pour les salariés.

2.4) Le travail à temps partiel annualisé

Le travail à temps partiel annualisé permet une flexibilité de l'entreprise par une répartition de la charge de travail sur l'année (par exemple pour les saisonniers).

2.5) Le Télé-travail, ou travail à domicile

Ce mode de travail commence à se développer mais il est nécessaire d'avoir des moyens de communication adaptés, car l'information est alors vitale.

2.6) Le travail temporaire

Le contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise utilisatrice	Le contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié temporaire
Il doit comporter les mentions suivantes: - motif du recours au travail temporaire; - terme de la mission (ou durée minimale de la mission); - caractéristiques du poste de travail; - qualification professionnelle exigée; - lieu de la mission; - horaire de travail; - montant de la rémunération que percevrait dans l'entreprise utilisatrice un salarié de même qualification; - nom et adresse de l'organisme qui a délivré une garantie financière à l'entreprise de travail temporaire.	Il doit reproduire les mentions figurant sur le contrat de mise à disposition et préciser: - la qualification professionnelle du salarié intérimaire; - les modalités de la période d'essai éventuelle; - une clause indiquant que le rapatriement est à la charge de l'entreprise de travail temporaire si la mission n'est pas effectuée en métropole; - une clause mentionnant qu'à l'issue de la mission, l'embauche sous contrat à durée indéterminée du salarié par l'entreprise utilisatrice n'est pas interdite.

a) Le développement du travail temporaire

On recherche de plus en plus de la souplesse et de la flexibilité. Du coup, le travail temporaire a vu le jour dans les années 1970, plutôt pour les salariés avec peu de qualifications. De nos jours, on assiste à une augmentation quantitative et qualitative.

b) Les avantages du travail temporaire

Pour le salarié, les avantages principaux sont que ce mode de travail permet d'étoffer l'expérience de jeunes peu qualifiés et d'aménager son temps libre comme il le souhaite.

Pour l'employeur, cela permet d'adapter sa charge de travail (notamment pour les saisonniers) mais aussi d'avoir un coût moindre par rapport à un vrai recrutement.

2.7) Métamorphose de l'emploi

Le C.D.I. était la règle jusqu'à présent, mais de plus en plus, le C.D.D. s'impose pour répondre aux variations de la charge de travail et du marché très fluctuant d'aujourd'hui.

III. L'évolution des effectifs

3.1) Les mouvements d'effectifs

a) Les entrées dans l'effectif

Les entrées représentent l'ensemble des contrats de travail conclus entre les salariés et l'entreprise. Cependant, il existe certaines restrictions à l'embauche (souvent légales). *Par exemple, les salariés étrangers qui obtiennent des autorisations spéciales pour l'informatique.*

b) Les départs de l'effectif

Les causes de départ sont nombreuses et multiples: départ à la retraite, fin de C.D.D., licenciements, démissions, décès... En fait, c'est là qu'on constate que l'effectif de l'entreprise est évolutif, et il est souvent difficile de prévoir son évolution précise.

3.2) Le suivi de l'évolution

Il est très important de suivre l'évolution des effectifs pour parer les éventuels manques de compétence qui pourraient apparaître.

a) L'évolution au niveau de l'emploi

On dispose de plusieurs indicateurs afin de suivre l'évolution de l'emploi:

➤ Evolution de l'effectif annuel:

$$\frac{\text{effectif au } 31/12/n+1}{\text{effectif au } 31/12/n}$$

➤ **Evolution de l'effectif moyen annuel:**

$$\frac{\text{effectif moyen au 31/12/n+1}}{\text{effectif moyen au 31/12/n}}$$

➤ **Evolution de l'effectif moyen annuel et des travailleurs extérieurs:**

On utilisera cet indicateur si l'on a beaucoup recourt à l'intérim...

$$\frac{\text{effectif moyen au 31/12/n+1} + \text{travailleurs extérieur (intérim)}}{\text{effectif moyen au 31/12/n} + \text{travailleurs extérieur (intérim)}}$$

➤ **Taux de démission:** *Con utilisera cet indicateur pour savoir si le personnel est motivé, et s'il n'y a pas de malaise social...*

$$\frac{\text{démission}}{\text{effectif}}$$

b) La mobilité du personnel (à l'intérieur de l'entreprise)

Par la mobilité du personnel, on cherche à assurer l'adéquation entre les besoins du personnel et les besoins en postes nécessaires pour l'entreprise.

➤ **Mobilité géographique:** les différentes possibilité de passer d'un site à l'autre.

➤ **Mobilité hiérarchique:** promotion interne et opportunités par plan de carrière.

c) L'évolution des emplois

On cherche à apprécier comment évolue la structure des emplois: vers une qualification ou vers une déqualification? Pour cela, on utilise un indicateur sur l'effectif annuel:

$$\frac{\text{effectif cadre au 31/12/n+1}}{\text{effectif total au 31/12/n+1}} \quad \bigg/ \quad \frac{\text{effectif cadre au 31/12/n}}{\text{effectif total au 31/12/n}}$$

On va vers une qualification de l'effectif si cet indicateur se révèle supérieur à 1, et vers une déqualification s'il est inférieur à 1, bien entendu.

LES EMPLOIS

Définitions:

- Emploi d'un salarié: procédé qui va décrire l'ensemble des fonctions dévolues au salarié.
- Métier: ensemble de savoir-faire professionnels acquis par formation ou par expérience.
- Compétences: ensemble de savoir-faire validées par un "savoir agir" concret. *Par exemple, le savoir faire calculer une règle de trois, et le savoir agir calculer la TVA.*
- Poste: couple emploi / localisation.

I. De la logique de poste à la logique de compétences

1.1) La notion de poste

On peut décrire quatre spécificités:

- Spécificité descriptive: définir de manière très détaillée la pratique la plus efficace.
- Spécificité procédurale: définir l'ensemble des tâches à effectuer selon un ordre relativement précis.
- Spécificité individuelle: ici la notion de poste est très liée à l'individu. En général, on fait abstraction de l'équipe qu'il y a autour.
- Spécificité stable: le poste n'est pas systématiquement remis en cause, il va donc y avoir une notion de durée.

Cette définition est beaucoup trop rigide et individualiste (pas de prise en compte de l'équipe).

1.2) L'émergence de la compétence

Actuellement, on est plus à des notions de compétence que de poste. Le travail peu qualifié (notion de poste) devient marginal par rapport aux employés qualifiés (notions de compétences).

II. Les postes

Le poste est le travail de la personne qui va l'occuper. On s'attache à la description du poste pour réussir les différents recrutements liés à ce type de poste.

2.1) L'analyse de poste

Elle est utile car elle permet de:

- Définir les besoins de l'entreprise (en matière de compétences, d'emploi, de recrutement...),
- Faire les recrutements,
- Déterminer les différents besoins de formation dans l'entreprise (formations internes),
- Définir les différents plans de carrière dans l'entreprise.

Il faut d'abord essayer de s'attacher à ce qui est réellement effectué dans l'entreprise, et non pas à ce qui est défini dans des modèles théoriques. On s'intéresse essentiellement aux tâches du poste mais pas à l'opérateur affecté au poste. Cette analyse répond à un double objectif: essayer de connaître l'utilité du travail (y'a-t-il des postes inutiles ?) et décrire les différentes composantes (matérielles, organisationnelles, environnementales).

a) L'observation directe

Un spécialiste va observer sur le lieu de travail (dans l'entreprise) la réalisation des tâches (la manière d'exécution). On va essayer ensuite de recouper les informations avec les documents de l'entreprise (procédures, ...). L'inconvénient est que cela prend du temps et donc coûte cher, puis cela se limite à des tâches simples et répétitives (donc c'est surtout pour des employés peu qualifiés). Et en plus, cela peut susciter des tensions ou des réticences avec les personnes observées.

b) L'entretien

Pour construire cet entretien, on étudie d'abord la documentation de l'entreprise, afin de le préparer et de le personnaliser. On étudie donc plusieurs points:

- Identification de l'agent et du poste,
- Tâches dévolues au poste (quoi, avec qui, supports et outils, qui décide: opérateur ou supérieur, qui contrôle...),
- Relations hiérarchiques et sociales,
- Exigences du poste (physiques, morales, expérience...),
- Evolution de carrière.

L'entretien peut être ouvert ou plus directif en suivant les points décrits ci-dessus.

c) Le questionnaire

Le questionnaire est généralement complémentaire de l'observation directe et de l'entretien.

d) La méthode des incidents critiques

Il s'agit de la collecte des anomalies de fonctionnement liées au poste. Pour chacun de ces incidents, on va rechercher la cause, les faits précis exécutés par l'employé, et mettre en évidence les conséquences. A partir de cela, on va déterminer les comportements efficaces, et ceux qui ne le sont pas.

e) Le journal

C'est une sorte de livre de bord qui va enregistrer les différentes tâches accomplies quotidiennement, ou hebdomadairement ou mensuellement.

f) La conférence technique

On va réunir un groupe d'expert qui va rassembler l'information et décrire le poste.

2.2) La fiche de description du poste

C'est l'aboutissement de la démarche. On y trouve généralement:

- Identification du poste,

- Mission de l'emploi (responsabilités),
- Situation dans la structure,
- Attributions du poste,
- Description des activités,
- Marge d'autonomie,
- Modalités de contrôle hiérarchique,
- Moyens à la disposition de l'opérateur.

III. L'évolution des emplois

De plus en plus fréquemment, les entreprises doivent faire de la gestion prévisionnelle des ressources humaines. Ceci pour éviter d'éventuels décalages futurs entre les besoins et les ressources à disposition.

3.1) L'évolution quantitative

a) Estimation de la hiérarchie

La D.R.H. va faire une enquête auprès des dirigeants pour voir leur vision stratégique de l'évolution des besoins et des emplois.

b) analyse des tendances

C'est une projection dans l'avenir des tendances actuelles.

c) Méthode des régressions

C'est en fait un ensemble de méthodes statistiques utilisées pour déterminer les besoins futurs en personnel.

d) Intégration des objectifs de productivité

L'évolution sera bien entendue en fonction de la politique de productivité de l'entreprise. On va devoir prendre en compte les normes de niveaux. *Comme par exemple, un opérateur produit 20 voitures par an.* Il faut aussi tenir compte des normes de progression: vitesse à laquelle doit progresser l'entreprise selon les normes du secteur (notamment selon les concurrents).

3.2) La carte prévisionnelle des emplois

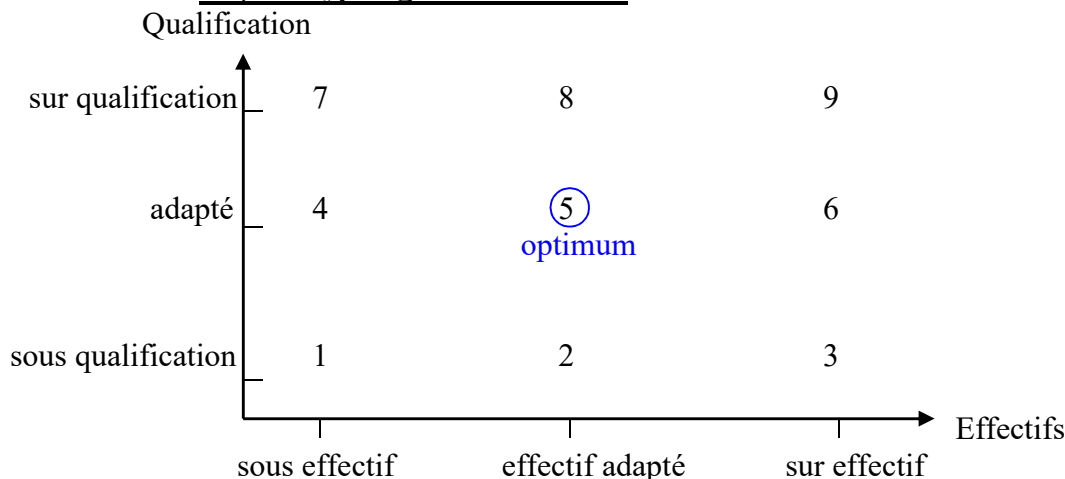
Elle sert à déterminer les emplois qui vont disparaître et ceux qui vont apparaître d'ici quelques années. C'est l'aspect qualitatif que l'on traite ici.

LES POLITIQUES DE L'EMPLOI

I. L'adaptation hommes/emploi

Ce sont des recherches à la fois quantitatives (c'est à dire combien de personne) et qualitative (quel emploi).

1.1) La typologie des situations



Avec ce tableau, on peut mettre en place des politiques de recentrage pour tendre vers la situation optimum (ici le cas 5).

1.2) Le diagnostic interne

Ce diagnostic va porter sur le niveau en fonction de normes et de critères pour déterminer le niveau idéal et le niveau actuel de l'entreprise.

1.3) Les risques liés au déséquilibre

Cas	Risque immédiat	Risque à moyen terme
1	Sous production	Perte de part de marché
2	Qualité insuffisante	Dégradation de l'image
3	Qualité insuffisante et pb de rentabilité	Dégradation de l'image et rentabilité en baisse donc pas d'investissements
4	Sous production et perte de part de marché	Réduction de taille
6	Baisse de rentabilité	Perte de compétitivité
7	Manque de motivation, sous production et perte de part de marché	Réduction de taille
8	Démotivation du personnel	Dévalorisation du capital humain
9	Situation critique car démotivation et baisse de rentabilité	Dévalorisation du capital humain et perte de compétitivité

1.4) La recherche de l'équilibre

On essaye d'adopter une démarche pour adapter les besoins à court et à moyen terme:

- Chercher l'évolution du déséquilibre existant et le chiffrer,
- Faire un inventaire des différentes modalités à envisager pour faire face à la situation,
- Identifier des critères pour choisir parmi les modalités (coûts, image...),
- Analyser les modalités choisies en fonction des critères,
- Trier des modalités pour les ordonner,
- Classer les modalités par leur importance,
- Evaluer l'impact des modalités sur la diminution du déséquilibre,
- Déterminer un plan d'action,
- Evaluer les résultats obtenus

Par exemple, si l'on est dans la situation n°1, on peut avoir recours à du travail temporaire, prendre des mesures de formation, recruter du personnel qualifié.

Situation n°2: formations à envisager à très court terme.

Situation n°3: formations à envisager, licenciements.

Situation n°6: faire du chômage partiel, réduction du temps de travail.

II. L'adaptation à court terme

Il est nécessaire de trouver un équilibre entre les besoins de l'entreprise et les emplois. Les politiques d'ajustement à court terme sont une nécessité vitale surtout si la charge de l'effectif est très dépendante de l'activité. On va donc essayer d'aménager une certaine souplesse et se laisser une certaine marge de manœuvre.

2.1) Les variations saisonnières

Certaines activités sont très saisonnières, et pour absorber ces variations, on peut mettre en place de la flexibilité soit interne, soit externe.

a) Flexibilité interne

Il s'agit de moduler le temps de travail dans l'entreprise en fonction de l'activité. Par exemple, en mettant en place l'annualisation du temps de travail, l'annualisation du temps partiel, compenser les heures supplémentaires par des repos compensateurs. Et on peut aussi songer à aménager les périodes de congés.

b) Flexibilité externe

Il s'agit de chercher à compléter le "noyau" stable du personnel par des personnes extérieures: travail temporaire, CDD, sous-traitance externe, stagiaires...

2.2) Les pointes d'activités

Une entreprise qui n'est pas forcément soumise à du travail saisonnier peut aussi subir des pointes d'activité (*des grosses commandes par exemple*). Ici aussi, on peut recourir à la flexibilité externe ou interne.

Critères Actions	légalité	Coût financier	Coût social	Délai de mise en place	Acceptabilité par les salariés	Impact sur la qualité	...
Heures supp.							
Interim							
C.D.D.							
Sous-traitance							
Répartit° congés							
Répartit° récup.							

2.3) Les réductions d'activité

Pour une entreprise de production, par exemple, on peut stocker les produits, alors qu'avec une société de service, il n'est pas possible de "stocker" ces services. On peut cependant prendre quelques mesures comme la réduction des heures supplémentaires, l'annulation des recrutements en cours, le non renouvellement des CDD ou des Intérimaires, le rapatriement de la sous-traitance, la mise en place de temps partiels...

Tout ceci est plus facile à mettre en place si la marge de manœuvre est grande. Par exemple, si l'on est en présence de CDD, d'intérimaire, de sous-traitance... Cela dit, ces marges ne peuvent pas rester indéfiniment car légalement, on ne peut pas garder des intérimaires ou des CDD en permanence.

2.4) La régulation de l'absentéisme

L'absentéisme se définit comme une non présence d'une personne à son poste de travail. Pour l'estimer, on utilise certains indicateurs puis on recherche les motifs et enfin, on estime le coût lié à cet absentéisme.

a) Les indicateurs de mesure

On va comparer le temps d'absence par rapport au temps normalement travaillé. D'autres indicateurs permettent de préciser:

- L'absentéisme par salarié:

$$\frac{\text{Durée des absences}}{\text{Nombre de salariés}}$$

- La durée moyenne:

$$\frac{\text{Heures d'absence}}{\text{Nombre d'absence}}$$

- L'indice de fréquence:

$$\frac{\text{Nombre d'absences}}{\text{Nombre de salariés}}$$

b) Les motifs de l'absentéisme

Plusieurs types d'absences: congés légaux, congés maladie, autres absences (sans justification...). On va répartir les salariés entre ces catégories pour reconnaître les absences légitimes et les autres. L'absentéisme incompressible est directement lié à un cadre légal (congés, maladies...). Par contre, l'absentéisme compressible (absence injustifié) est la cible des politiques de gestion des absences.

Cela peut venir de conflit d'entreprise, de malaise social... La première série de mesures serait alors d'améliorer les conditions de travail et le climat social.

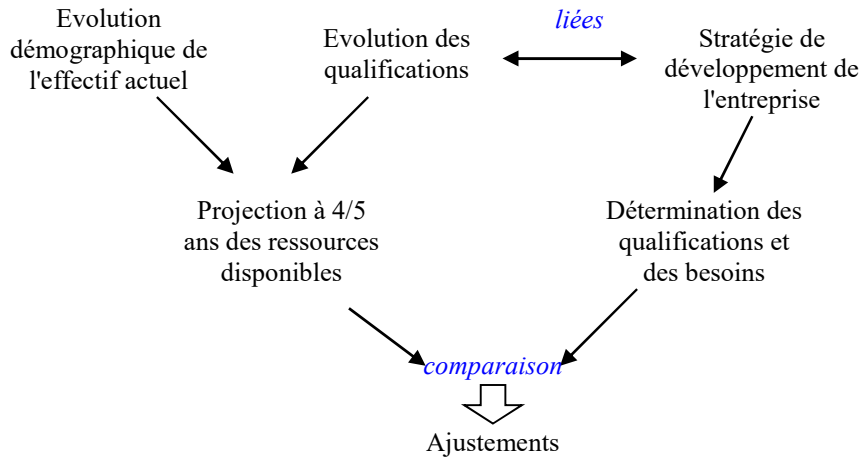
c) Le coût engendré

Il est important de connaître le coût de l'absentéisme pour la santé financière de l'entreprise.

III. L'adaptation à moyen terme

Il y a une évolution à la fois quantitative et qualitative. L'entreprise va devoir anticiper ces évolutions et mettre en place des politiques pour équilibrer ceci.

3.1) La gestion anticipative des emplois



Ceci est très dépendant de la politique de formation. Le résultat final permet d'aboutir à des ajustements: soit l'écart est positif (sureffectif à moyen terme), soit l'écart est négatif (sous effectif) et dans ce cas, il faut mettre en place des politiques de formation et de recrutement.

De plus en plus, on fait de la gestion prévisionnelle des formations et des emplois, plutôt que de la simple Gestion des Ressources Humaines.

LE RECRUTEMENT

I. Le processus de recrutement

1.1) La préparation du recrutement

a) L'expression de la demande

Généralement, c'est le responsable hiérarchique concerné qui fait la demande de recrutement et la transmet à la Direction des Ressources Humaines.

b) L'analyse de la demande

La D.R.H. fait l'examen de la demande et en analyse des points précis:

- Le niveau de qualification et de rémunération,
- La date et la durée de la demande (est-ce que le besoin est urgent),
- L'opportunité de la demande: au lieu d'embaucher, ne vaut-il pas mieux augmenter la productivité ou recourir à l'intérim. On peut aussi rechercher une solution moins onéreuse comme de la délocalisation, l'implantation dans des zones franches...

c) Définition du profil du poste

Il est très important que le profil soit très précisément défini. Pour cela, plusieurs objectifs:

- Fixer les exigences de qualification ou d'expérience requise,
- Fixer les qualités personnelles en fonction du poste,
- Fixer la fourchette de rémunération,
- Présenter la plus fidèlement possible le poste aux candidats,

La définition du profil doit permettre au candidat potentiel de vérifier sa capacité à s'intégrer dans l'entreprise. Le profil du poste doit surtout déterminer le profil du candidat capable de s'adapter mais aussi capable d'évoluer.

1.2) La recherche de candidature

a) La recherche interne

On propose les postes vacants aux salariés (politique de promotion interne). Mais généralement, on essaye d'équilibrer le recrutement interne et le recrutement externe car la promotion a ses limites (on ne peut pas faire "monter" indéfiniment chaque salarié).

b) Le choix de la méthode de recherche

L'entreprise peut mener la recherche elle-même, ou faire appel à des cabinets spécialisés, ou faire de l'approche directe à travers les relations et ses contacts professionnels.

c) La recherche externe

On va chercher le candidat en dehors de l'entreprise via des offres à l'ANPE, l'APEC ou des petites annonces. On peut aussi faire appel à un cabinet de recrutement pour "sous-traiter" complètement la recherche (possibilité de plusieurs niveaux de sous-traitance).

1.3) La sélection du candidat

a) Le premier tri

On fait une comparaison des lettres de candidatures par rapport aux critères de l'offre pour vérifier l'adéquation (tri assez rapide).

b) Les entretiens

Par un entretien, on va informer le candidat sur l'entreprise et sur le poste, mais aussi lui permettre de s'exprimer pour avoir des informations plus complètes sur son profil et ses aspirations d'évolutions futures. On va essayer de trouver les informations pertinentes et vérifiables (pour cela, l'entretien doit être bien préparé).

L'entretien peut se décomposer en trois phases:

- Accueil du candidat,
- Recherche d'informations,
- Présentation du poste.

Après l'entretien, le candidat va être présenté à la direction, et la décision sera prise. Cette phase de l'entretien est capitale pour ne pas rater le recrutement!

1.4) Les tests

On va rechercher les points forts et faibles du candidat afin de voir si ses aptitudes correspondent au profil du poste souhaité.

a) Les tests psychométriques

Ce sont des tests relatifs à des aptitudes particulières pour un type de situation donnée.

b) Les tests cliniques

Tests que l'on peut pratiquement qualifier de "laboratoire" comme l'analyse graphologique.

c) Les tests de situation

Cela consiste à mettre le candidat dans une situation qui doit être la plus proche possible du poste. Ces tests sont un peu la "photographie" de l'individu à un instant donné.

Mais ces tests n'ont aucun caractère prédictif car ils ne donnent aucun renseignement sur l'évolution professionnelle du candidat dans l'entreprise.

II. La recherche de candidatures

L'entreprise cherche à trouver le meilleur candidat, à moindre coût, mais aussi à le garder.

2.1) Les candidatures spontanées

Ce sont plutôt les grandes entreprises avec une forte image qui reçoivent des candidatures spontanées. Généralement, elles les stockent dans une base de données qui servira de "vivier" de candidats potentiels.

2.2) Les petites annonces

On les utilise pour pourvoir un poste vacant ou la création d'un poste. Quelques points essentiels sont à respecter tout de même, notamment quelques indications:

- La société (pas forcément le nom mais au moins la taille, le secteur...)
- L'intitulé du poste

- Le profil recherché (avec qualifications, rémunérations...)
- Les avantages offerts (rémunérations, évolution, formation...)

Le but recherché est d'obtenir un nombre suffisant de candidature mais le support doit être bien ciblé par rapport au poste offert. L'annonce doit inciter à répondre.

2.3) L'approche directe

On cherche à identifier à travers ses contacts, la personne qui convient le mieux au poste à pourvoir. Ces méthodes sont utilisées pour des postes "élevés" et essentiellement par des "chasseurs de tête".

III. Accueil et intégration

3.1) L'accueil

On a généralement un ensemble de procédures d'accueil standardisé (livret d'accueil, présentation des services...). Il peut aussi y avoir une personne qui est chargé d'accompagner le candidat au sein de l'entreprise, c'est le tutorat.

3.2) Suivi de l'intégration

Le suivi se passe généralement par des entretiens successifs sur une période plus ou moins longue pour suivre l'intégration (pendant la période d'essai par exemple).

RENUMERATION

Il y a eu une évolution de la notion de rémunération: on cherche de plus en plus à motiver les employés et à retenir les meilleurs dans l'entreprise, alors qu'avant, c'était juste une notion de payer un travail fourni.

I. Du salaire à la rétribution globale

1.1) Le salaire fixe et collectif

Dans les années des trente glorieuses, la majorité des effectifs était des Ouvriers Spécialisés (O.S.) dont l'attitude ne traduisait que des préoccupations salariales. Le salaire était alors l'unique objectif de l'employé. La main d'œuvre étant devenue rare, on cherchait à fixer le salaire pour tout le monde. Chaque catégorie était associée à un coefficient qui donne droit à un certain salaire. Pour fidéliser les salariés, des primes d'ancienneté très importantes étaient mise en place.

Puis, la croissance étant ralentie, la production et la consommation s'orientant vers la personne plutôt que vers la masse, les modes de salaires changent.

1.2) Les progrès d'individualisation

On change les modes d'organisation à la fin des années 1970, et l'encadrement ou les postes hautement qualifiés deviennent la majorité des effectifs. Parallèlement, la demande d'individualisation devient plus importante, et on passe donc à un système où le salaire est individualisé. Le salaire va notamment prendre en compte le "mérite" de l'individu.

1.3) La montée du variable

De plus en plus, une part du salaire est fonction de l'atteinte ou non d'objectifs (individuels ou collectifs). Les politiques d'intéressement sont alors mises en place à la fin des années 1980 jusqu'à 1992. Elles permettent de diminuer les coûts sociaux car elles sont dispensées de charges. Mais l'inconvénient est de rémunérer les "bons" comme les "mauvais" éléments car ce système ne permet pas de faire le tri. On va donc ajouter des systèmes de primes et de bonus pour retenir les meilleurs salariés.

1.4) La participation

La participation devient obligatoire lorsque l'entreprise a plus de cinquante salariés. Tous les produits de cette participation sont bloqués durant cinq ans et tout le fonctionnement est régi par des textes légaux.

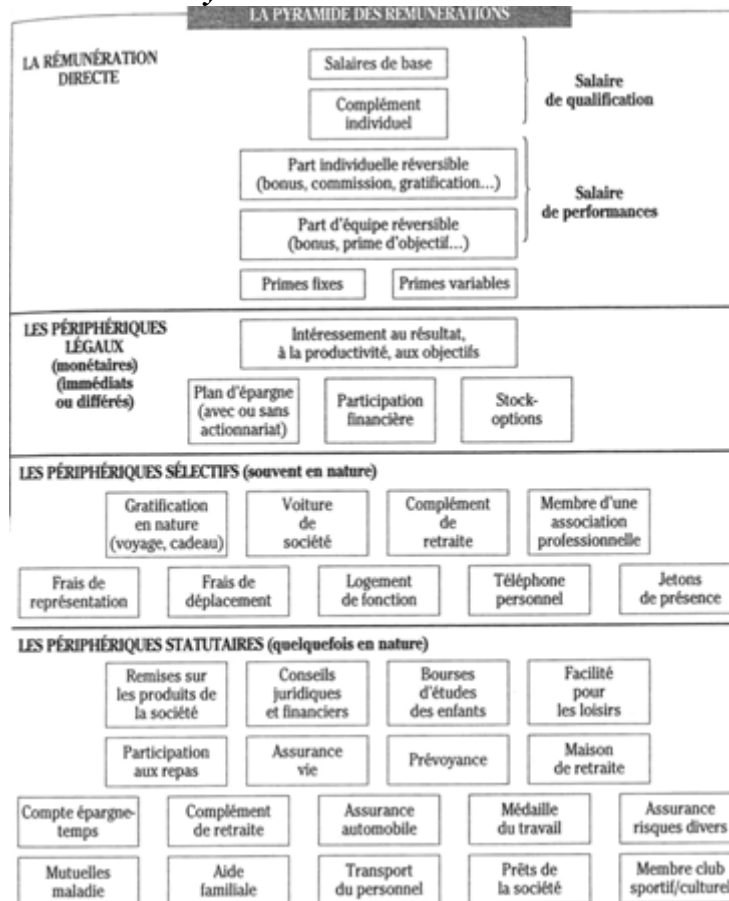
II. Elaboration d'une politique de rémunération

On va essayer de trouver la combinaison de rémunération que l'on juge "idéale".

2.1) Les composants de la rémunération

Rémunération Critères	Fixe	Variable
Collectifs	- Augmentation générale - Complémentaire maladie	- Intéressement - Participation
Individuels	- Augmentation individuelle - Prime d'ancienneté	- Primes individuelles - Bonus...

Pyramide des rémunérations



2.2) Les grands arbitrages

Il faut toujours garder une grande cohérence entre les rémunération et les performances recherchées. Par exemple dans le cadre de diminution des coûts, si l'on subit une perte de compétitivité, ou si on manque de main d'œuvre, il y a des avantages à donner par rapport à ce que peut proposer la concurrence.

- Compétitif sur les coûts donc variabiliser les coûts donc varier les rémunérations.
- Compétitif sur la qualité donc il faut mobiliser les salaires sur des objectifs clés et garder les meilleurs éléments.

2.3) Le choix des éléments

L'entreprise va chercher à évoluer la somme totale de toutes les sortes de rémunérations afin de connaître l'influence sur la compétitivité. Pour cela, plusieurs moyens:

a) La grille d'analyse

On va essayer de faire un dosage équilibré et adapté à la politique de l'entreprise grâce à cette grille d'analyse stratégique selon des critères ayant un impact favorable ou défavorable.

b) Le choix et la pondération des critères

On va essayer de d'affecter un plus ou moins gros coefficient à chaque critère pour en privilégier certain et en éliminer d'autres.

c) L'effort de la recherche

Pour être vraiment efficace, il faut que les rémunérations suscitent les comportements voulus par l'entreprise (c'est le principe d'équité). Dans le cas d'une rémunération en fonction du mérite, il faut que la partie variable repose sur des critères suffisamment objectifs et que l'intéressé connaisse la rémunération possible (pour se fixer des objectifs). Chacun des salariés fait un rapport direct entre sa rétribution et sa contribution à l'entreprise. Notamment par rapport aux autres salariés qui peuvent avoir un ratio différent et susciter des tensions.

III. La maîtrise de la masse salariale

3.1) Facteurs d'évaluation de la masse salariale

a) L'emploi

Un des premiers facteurs est le niveau d'emploi. Si une entreprise recrute, la masse va s'accroître. De même, si l'entreprise choisit plutôt de travailler avec des contrats de type intérim, la masse va s'accroître également car ces contrats reviennent plus chers.

b) La rémunération

➤ Augmentations générales:

Elles concernent l'ensemble de l'entreprise (ou au moins d'une catégorie) et dépendent essentiellement du marché de l'emploi, selon le secteur d'activité (c'est la loi de l'offre et de la demande).

➤ Augmentations individuelles:

Elles interviennent généralement par glissement: la rémunération passe du niveau n au niveau n+1 sans forcément un changement de sa qualification ou de ses responsabilités. Il peut aussi s'agir de promotions internes, où la rémunération augmente aussi, ou bien d'un simple vieillissement de l'effectif qui entraîne une augmentation des primes d'ancienneté.

3.2) L'évolution en niveau et en masse

➤ Evolution pour un individu ou pour un groupe entre deux dates:

<u>Exemple:</u> 31/12/n	10 000 KF	1 000 personnes
31/12/n+1	10 920 KF	1 050 personnes

Niveau brut des rémunérations = $10\,920 / 10\,000 = + 9,2\%$

Niveau moyen des rémunérations = $(10\,920 / 1\,050) / (10\,000 / 1\,000) = + 4\%$

Exemple: 31/12/n $10\,000 \times 12 = 120\,000\text{ KF}$ *masse des rémunérations*

Augmentation au 1/1/n+1:

31/12/n+1 $10\,400 \times 12 = 124\,800\text{ F}$ $124\,800 / 120\,000 = 4\%$

Augmentation au 1/12/n:

31/12/n $110\text{ KF} + 10\,400 = 120,4\text{ KF}$ $124\,800 / 120\,400 = 0,35\%$

Effet de report:

1/02/n augmentation de + 2%

1/07/n augmentation de + 2,5%

1/10/n augmentation de + 1,7%

Si l'on fait l'augmentation en niveau = $1,02 \times 1,025 \times 1,017 = + 6,38\%$

Nombre de mois restant

Augmentation en masse en février = $0,02 \times (11/12) = + 1,853\%$

Nombre de mois total

en juillet = $0,02 \times (6/12) = + 1,25\%$

en octobre = $0,017 \times (3/12) = + 0,437\%$

au 31/12/n: $1,01853 \times 1,0125 \times 1,00537 = 3,56 \%$

L'effet de report: l'augmentation qui a été faite durant l'année n aura des effets sur l'année n+1 (par exemple en octobre). En terme de masse salariale, même sans augmentation durant l'année n+1, il y aura un effet à cause de l'augmentation au cours de l'année n.

Effet de report en n+1:

Augmentation de niveau = 6,38 %

Augmentation de la masse = 3,56%

Effet de report sur n+1 = $1,0638 / 1,0356 = 1,0272 = + 2,72 \%$

3.3) L'évolution à court terme

L'évolution à court terme ne dépend pas seulement de l'effet de report.

a) L'effet de Noria

Cela traduit un allègement de la masse salariale alors que l'effectif est constant. C'est le cas du remplacement de vieux salariés (qui touchent d'importantes primes d'ancienneté) par de jeunes salariés.

b) L'effet d'effectif

C'est une modification quantitative de l'effectif présent dans l'entreprise.

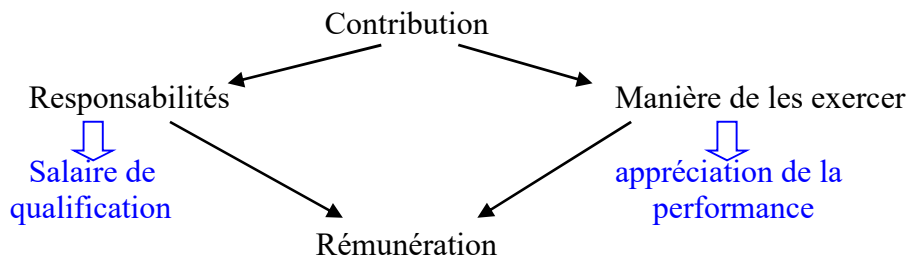
c) L'effet de structure

C'est le cas si la structure qualitative de l'entreprise a changée. Par exemple, s'il y a changement des qualifications et des responsabilités.

QUALIFICATION ET PERFORMANCE

Deux composantes essentielles: le niveau de base et le salaire de performance.

I. Le salaire de qualification



1.1) L'opération de qualification

On va chercher à établir dans l'entreprise une échelle de salaire qui va permettre une hiérarchisation des postes. Pour cela, on va établir une grille et un barème de rémunération. Cela se déroule en quatre phases principales:

- Etude et description des postes,
- Evaluation des postes,
- Classification (hiérarchie),
- Echelle des salaires.

1.2) Les méthodes d'évaluation

a) Globale

La méthode globale consiste à classer l'ensemble des postes et à en établir une hiérarchie.

b) Analytique

La méthode analytique consiste à évaluer certains critères en leur affectant un coefficient.

Sachant qu'on a le choix entre ces deux méthodes, laquelle choisir?

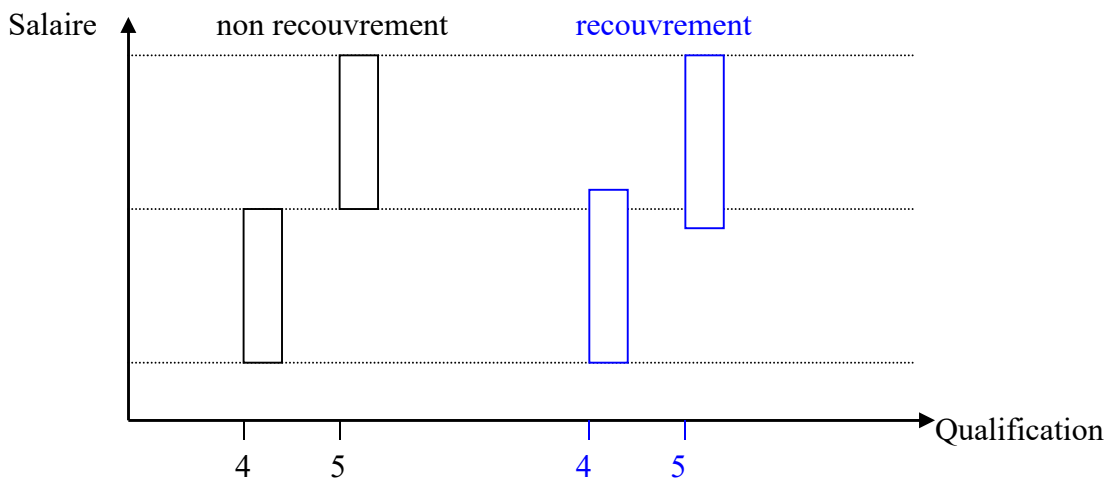
1.3) Le choix de la méthode

- Acceptabilité par les salariés. Pour cela, il faut choisir des critères purement objectifs, facilement quantifiables et vérifiables.
- Précision du choix des postes. La méthode doit être suffisamment précise.
- Généralisation. Peut-on l'appliquer à l'ensemble des postes présents dans l'entreprise.
- Souplesse. Adaptable, flexible à l'environnement.
- Coût. Il faut prendre en compte l'aspect financier de la méthode.
- Compréhensible par les salariés. Fortement lié à l'acceptabilité de la méthode.

1.4) Le barème des salaires

Il y a des contraintes pour l'établissement du barème des salaires:

- Contraintes conventionnelles (conventions collectives...),
- Adaptation au marché du travail,
- Choix entre recouvrement ou non recouvrement:



- Choix entre le barème ponctuel (à travail égal - salaire égal) ou un barème à "fourchette" (un maximum et un minimum pour une qualification donnée).

Fourchette de traitement		
Maximum	Exceptionnelle - Cette zone est normalement réservée aux personnes remplissant leur emploi d'une façon que chacun reconnaît comme remarquable.	120 %
	Supérieure - Zone concernant les employés ou les cadres confirmés remplissant leur emploi d'une façon nettement supérieure au niveau « satisfaisant ».	112 %
Moyenne	Satisfaisante - Zone concernant les personnes remplissant leur emploi d'une façon régulièrement satisfaisante et correspondant à la définition de leur emploi.	104 %
	Passable - Zone d'amélioration intermédiaire entre les niveaux « médiocre » et « satisfaisant ».	96 %
	Médiocre - Zone provisoire s'adressant à des personnes (en particulier débutants inexpérimentés) tenant leur emploi d'une façon nettement inférieure au niveau acceptable. Les titulaires doivent monter au niveau au-dessus ou quitter le poste dans un délai relativement court.	88 %
Minimum		80 %

II. Le salaire de performance

Le salaire de performance prend en compte le niveau de qualification mais aussi la manière de l'exercer afin d'individualiser le salaire.

2.1) Primes et rémunérations aléatoires

a) Primes

Le système des primes est issu du travail aux pièces (logique de productivité) mais de plus en plus, ce système est utilisé pour favoriser la qualité ou pour une valorisation de certains comportements. Ceci repose sur le fait que la réussite d'une entreprise dépend des comportements des salariés, qui doivent vraiment compatibles avec les stratégies établies.

b) Primes collectives

On essaye de récompenser l'effort d'une équipe particulière (degré moindre). Généralement, on prend une équipe avec des tâches et des objectifs bien définis, et on surveille aussi les entrées et sorties (matières, pièces,...). Cela permet de fortement motiver les salariés à l'esprit d'équipe.

c) Rémunérations variables des commerciaux

La partie variable (qui est généralement plus importante que le fixe) dépend directement des objectifs réalisés par le salarié qui est "commercial".

2.2) Les augmentations individuelles

A chaque niveau, on définit une fourchette de rémunération et le salarié va évoluer à travers cette fourchette au fur et à mesure de son adaptation et de sa progression.

2.3) L'évaluation de la performance

Le système doit reposer sur des critères vraiment objectifs pour être efficace et éviter tout favoritisme. Un bon système doit évaluer la performance tout en évitant le stress et le surmenage pour le salarié. Le système doit aussi favoriser l'esprit d'équipe plutôt que de renforcer l'individualisme et la compétition perverse.

2.4) La recherche de l'équité

Afin d'obtenir l'équité, il faut respecter quatre critères principaux:

- Le salarié doit pouvoir connaître les modalités de ce mode de rémunération,
- Le salarié doit pouvoir améliorer sa performance par lui même (et non pas en fonction d'éléments externes incontrôlables),
- Le lien entre rétribution et contribution doit être suffisamment explicite,
- Le salarié doit bel et bien recevoir la rétribution à laquelle il a droit.

2.5) La combinaison des différents éléments

On peut utiliser ces différents modes de rémunération en observant l'efficacité sur la motivation. En effet, on s'est aperçu que la rémunération individualisée, fondée sur le salaire fixe, est l'élément qui semble être le plus motivant pour le salarié alors que les rémunérations collectives ont beaucoup moins d'effet.

DEVELOPPEMENT HUMAIN ET SOCIAL

De nos jours, le succès d'une entreprise dépend de sa faculté de créer et de conserver des connaissances et des capacités qui lui sont propres. L'investissement en formation en devient un facteur clé.

I. Le développement de la formation

1.1) Evolution du cadre réglementaire

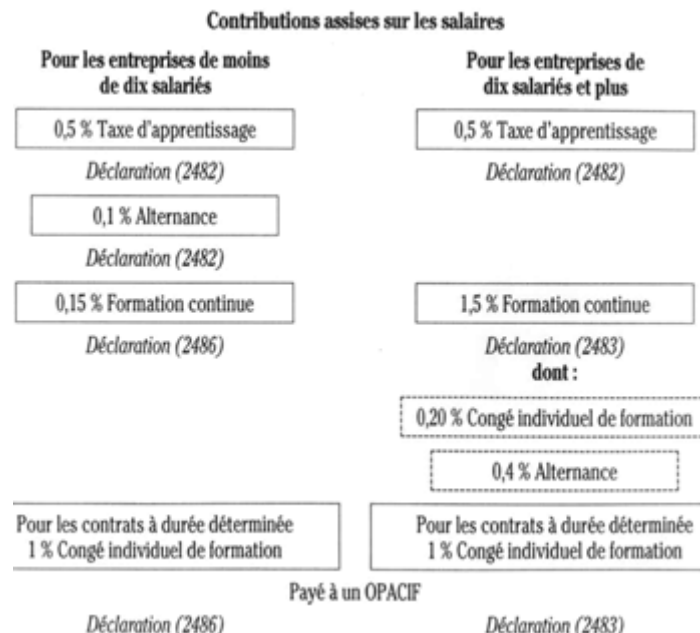
En début de siècle, les premières mesures législatives apparaissent en faveur de l'apprentissage. Autour des années 1966, on reconnaît enfin le droit des travailleurs à la formation, réglementée par les conventions collectives. A la fin des années 1980-début 1990, on va consolider les mesures en faveur de la formation des salariés.

1.2) Le droit à la formation

Cela correspond à plusieurs besoins, et selon plusieurs critères:

a) La participation financière des employeurs

L'employeur a obligation de verser un pourcentage de sa masse salariale en faveur de la formation professionnelle.



b) Le congé individuel de formation

C'est le droit du salarié à s'absenter durant une période déterminée pour se former. Le salarié doit justifier d'une certaine ancienneté et les formations ne doivent pas se succéder selon un certain délai. Des organismes spéciaux s'occupent de ces congés.

c) Le congé bilan de compétence

Ce congé l'occasion au salarié de faire un bilan sur ces compétences, d'établir un objectif professionnel et de prévoir des formations adaptées à cet objectif. Mais l'employeur doit avoir l'accord du salarié et le contenu du bilan ne peut être communiqué qu'avec l'avis du salarié.

II. La politique de formation

2.1) Analyse des besoins en formation

Pour faire cette analyse, les sources sont les besoins exprimés par les salariés ainsi que les besoins pédagogiques. On dispose alors de trois types de méthodes, qui sont complémentaires pour déceler les besoins réels de l'organisation en matière de formation.

a) Méthodes centrées sur l'expression des besoins personnels

➤ Le questionnaire

Il est élaboré par la D.R.H. en deux phases: un entretien avec un échantillon représentatif du personnel, puis l'analyse des besoins souhaités et enfin des propositions suite à l'entretien.

Limites:

- Le taux de réponse au questionnaire qui peut être trop faible,
- Ne peuvent répondre que ceux qui sont directement concernés par les propositions.

➤ L'entretien

C'est un entretien annuel avec un volet spécial pour l'évaluation des besoins en formation. Puis on va regrouper ces attentes et élaborer des propositions.

Limites: Les besoins du salarié peuvent être en fonction de ce que veut sa hiérarchie plutôt que ce dont il a besoin réellement.

Étapes:

- parcours professionnel du salarié,
- formations effectuées,
- projet professionnel,
- bilan de son implication actuelle et de son travail réalisé,
- besoins en formation ressentis,
- négociation sur les formations entre ce que l'entreprise veut et ce que le salarié veut.

➤ Le catalogue

L'entreprise diffuse un catalogue de formations qu'elle propose à ses salariés. Cette méthode a tendance à disparaître au profit de formations plus ciblées sur le salarié.

b) Méthodes centrées sur les besoins de l'organisation

On va chercher à identifier les écarts entre les besoins en formation et les ressources humaines dont on dispose, puis on va entreprendre des séries de formations. On va alors interroger chaque service sur ses besoins.

Limites: Les vues sont limitées aux services alors que la formation doit avoir une vue globale de l'organisation et surtout à moyen et long terme (ici tendance à court terme).

c) Méthodes de diagnostic individuel

On va chercher à apprécier les capacités d'apprentissage et le potentiel de l'entreprise à travers des tests.

2.2) Les arbitrages

Bien entendu, l'entreprise va être amenée à réaliser un certain nombre de choix et d'arbitrages.

a) choix

- Objectifs: promouvoir le salarié sur un plan social, accroître la compétitivité sur un secteur...
- Budget: les dépenses à engager en formation?
- Contenu: il dépend fortement des objectifs.
- Bénéficiaires: personnel qui va être formé: qui?
- Durée: formations courtes? Une fois par semaine ou un mois d'un coup?
- Modalités: formation en interne ou en externe?
- Formule pédagogique: traditionnelle, découvertes, jeu de rôle ou simulation?

b) arbitrage

Il faut faire la part des choses entre le possible souhaitable pour l'entreprise et le réalisable (en fonction des coûts, des absences qui en découlent...). On va rechercher l'ensemble des dispositifs de formation les moins coûteux et les plus adaptés.

2.3) Le plan de formation

Le plan de formation doit être établi à moyen terme (3 à 5 ans) et on va y lister les différents moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs voulus. On va y trouver les objectifs, les priorités, le contenu, la pédagogie envisagée, la durée (avec la planification dans le temps), le budget consacré à la formation, la catégorie bénéficiaire, la manière d'évaluer les résultats obtenus.

III. La mise en œuvre de la formation

3.1) La gestion de la formation

a) Information du service formation

L'information repose sur les attentes du personnel, les besoins des services, les moyens à la disposition de l'organisation, la réglementation en vigueur...

b) Information des salariés

Les salariés doivent être informés de la politique de l'entreprise et des moyens qu'elle met à la disposition du salarié.

c) Gestion des effectifs en formation

Cela sert à coordonner et à gérer au mieux les temps d'absence des salariés en formation.

d) Comptabilisation des actions de formation

La comptabilisation est très importante car les dépenses engagées sont déductibles des participations obligatoires pour la formation au trésor public.

3.2) Le tableau de bord de la formation

Il n'existe pas de tableau type mais des indicateurs pour apprécier les actions menées.

a) Espérance de formation individuelle

Nombre d'heures de stages effectuées (sur une année)

Effectif moyen de l'entreprise

b) Budget par salarié

$$\frac{\text{Montant de la formation}}{\text{Effectif moyen}}$$

c) Coût par heure

$$\frac{\text{Montant de la formation}}{\text{Nombre d'heure de stage}}$$

d) Durée moyenne de stage

$$\frac{\text{Nombre d'heure de stage}}{\text{Nombre de stagiaires}}$$

.3) Le coût de la formation

Il est nécessaire de faire la distinction entre le coût de la formation en interne et en externe.

a) La formation externe

On prend en compte le coût du prestataire externe auquel s'ajoute les frais de transport, d'hébergement et la rémunération du salarié en formation.

b) La formation interne

On prend en compte les coût de fonctionnement interne (rémunération du stagiaire et du formateur), et les dépenses d'équipement (locaux, matériels affectés à la formation).

3.4) Evaluation de la formation

Afin d'évaluer l'intérêt de la formation, il faut se poser des questions: "Le stagiaire a-t-il transféré les connaissances acquises dans sa situation de travail ? Les comportements attendus sont-ils adoptés ?". Cette étape est importante pour connaître l'efficacité du processus global de la politique de formation de l'entreprise.

a) L'évaluation à court terme

On va observer les comportements effectifs des salariés et les comparer aux comportements attendus:

$$\frac{\text{Nombre des comportements conformes}}{\text{Nombre de stagiaires concernés}}$$

b) L'évaluation à long terme

On va également observer les comportements effectifs des salariés, mais sur une plus longue période (2 à 5 ans) afin de vérifier si les actions de formation sont conformes aux choix stratégiques de l'entreprise.

Une étude sur les **causes de sous-efficacité** a révélé qu'il existe trois causes principales:

- Le manque de cohérence entre la volonté de changement de l'entreprise et ses conditions de mise en place de la politique de formation,
- La résistance du personnel aux changements dans l'entreprise,
- Le manque d'exemplarité de la hiérarchie.

L'INVESTISSEMENT SECURITE ET AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
--

On s'est aperçu que les investissements dans ces domaines contribuent (à long terme bien entendu) à l'amélioration de la performance globale de l'entreprise.

I. La sécurité

La réglementation est apparue à la fin du 19^{ème} siècle avec deux enjeux: humain (intégrité physique des salariés) et surtout financier (non sécurité entraîne des risques graves de pertes).

1.1) Les enjeux financiers

a) Les cotisations obligatoires

C'est l'ensemble des obligations légales en terme d'accident du travail. Il existe trois modalités de tarification:

- **Les tarifications collectives** pour des effectifs inférieurs à dix personnes.
- **Les tarifications individuelles** calculées en fonction du risque propre de l'entreprise qui doit être d'un effectif supérieur à deux cent personnes.
- **Les tarifications mixtes** avec une partie individuelle et une partie collective.

Notons qu'une entreprise obtient des réductions si elle fait des efforts (efficaces) de prévention des risques.

b) Les coûts des accidents du travail

Il s'agit de l'ensemble des coûts liés à ces accidents, comme le maintien de la rémunération du salarié pendant son absence, le coût de son remplacement, le coût des sanctions affligées à l'entreprise, ... Parfois, ces coûts peuvent être très importants!

Voir la grille d'analyse des coûts indirects sur la page suivante:

1.2) Analyse des accidents du travail

Afin de mettre en place une politique de sécurité en fonction des spécificités propres à l'entreprise, on essaye d'analyser les faits des différents accidents. Ensuite, on met en place l'enchaînement causal de l'accident et on met en place une politique de prévention des risques.

1.3) La politique de prévention

Dans l'entreprise, la lutte contre les accidents nécessite de mettre en place une politique de prévention par des investissements en matériels (devenus mal adaptés ou obsolètes) et des investissements en formation des salariés.

a) Le rôle du Comité d'Hygiène, Sécurité et Conditions du Travail (C.H.S.C.T.)

L'existence de ce comité est obligatoire pour les entreprises de plus de 50 personnes. Il contribue au développement de la prévention et sa consultation est obligatoire pour tout aménagement qui va modifier la sécurité ou l'hygiène du travail. Il peut lui-même procéder à des enquêtes internes à la suite d'un accident du travail. Les chefs d'entreprise ont l'obligation de l'informer des accidents particulièrement graves et un fois par an, le chef d'entreprise lui présente un rapport sur les différentes actions menées en matière de sécurité et d'hygiène.

b) L'audit sécurité

On peut faire appel à un intervenant extérieur qui va analyser l'état de l'entreprise.

c) L'investissement en matériel

Cet investissement va réduire les causes techniques des accidents.

d) L'investissement en formation

Cela peut être une formation obligatoire à l'entrée dans l'effectif (pour le personnel interne aussi bien que pour le personnel externe) selon les normes en vigueur dans l'entreprise.

e) La campagne de sécurité

On va essayer de mobiliser le personnel sur les comportements à risque ou sur les risques dans l'entreprise avec un mot d'ordre comme "la sécurité est l'affaire de tous !".

f) Les primes sécurité

On peut mettre en place un système de primes (individuelles ou par équipe) pour la diminution des accidents.

II. L'action sur les conditions de travail

2.1) Les conditions d'ambiance physique du travail

Cela concerne l'ensemble des conditions physiques comme l'ambiance sonore (mesurable), l'ambiance thermique (mesurable aussi), l'ambiance visuelle (éclairage), les vibrations qui peuvent se répercuter sur le salarié (mesurables)...

2.2) Les charges physiques et mentales

a) Les charges physiques

Ce sont les efforts physiques directement liés au poste de travail. On peut faire une distinction entre les charges statiques (par exemple en chaîne de montage) et les charges dynamiques (déplacements).

b) Les charges mentales

Elles sont beaucoup plus difficiles à quantifier (par exemple l'effet de stress...). On peut observer les contraintes liés au temps, à la complexité de la tâche, l'attention à fournir liée au poste, la minutie des tâches,...

2.3) Analyse des conditions de travail

Cette analyse doit être la plus objective possible pour les conditions liés à l'accomplissement de la tâche sans tenir compte de l'appréciation du salarié. A travers cela, on essaye de porter une attention plus soutenue à l'espace de travail (conditions physiques...)

a) L'analyse du travail ouvrier

On va recueillir les informations qui caractérisent le poste de travail et pour chacune d'entre elles, on applique un système de cotation selon si la condition est satisfaite ou nuisible.

b) L'analyse du travail de bureau

Il apparaît dans ce cas une spécificité: le salarié évolue dans un espace clos. Il faut alors apprécier les sollicitations de l'environnement physique du travail, l'organisation du travail à l'intérieur du bureau, les perspectives de promotions et d'évolution des salariés, les relations avec l'encadrement...

III. L'action sur le contenu du travail

3.1) Du travail consigné au travail intelligent

a) Les insuffisances du Taylorisme

On s'est aperçu très vite que ce mode d'organisation avait des insuffisances si importantes qu'il fallait en changer car ce système est trop rigide. On manque donc de souplesse et de flexibilité, notions très importantes de nos jours.

De plus, on assiste à une augmentation du niveau de culture, ce qui a créé des réticences à rentrer dans ce système de production répétitive. Et cela entraîne des conséquences financières qui sont directement liés à la démotivation des salariés.

b) Le travail intelligent

On a donc repensé le mode d'organisation de l'entreprise et l'on a modifié le contenu du travail en responsabilisant beaucoup plus le salarié.

	Modèle classique	Modèle "management"	Modèle en émergence
Structure	Fonctionnelle	Fonctionnelle avec état-major	Matricielle
Organisation du travail	Individuel parcellisé	Individuel enrichi	Par équipes semi-autonomes ou matricielles
Rôle principal de l'encadrement	Contrôler	Gérer par objectifs	Animer

3.2) Les nouvelles organisations du travail

On a essayé de détourner les objectifs du Taylorisme pour re-motiver les salariés.

a) La rotation

Les salariés passent sur plusieurs machines ce qui diminue la monotonie du travail et augmente la polyvalence du personnel. Cela facilite aussi la promotion interne.

b) L'élargissement

Le salarié va élargir l'ensemble de ses tâches. *Par exemple, au lieu de monter un simple boulon, il va faire la boîte à vitesse en entier.*

c) L'enrichissement des tâches

On va fournir au salarié des tâches plus qualifiantes afin de le responsabiliser.

d) Les groupes de travail

On va constituer dans l'entreprise des groupes autonomes de production et le groupe lui même assumera la répartition du travail entre les membres de l'équipe, la coordination et le contrôle de sa production globale. L'encadrement émet un avis sur les performances du groupe et en déduit les chances de promotion. L'encadrement se charge aussi de faire la coordination entre l'entreprise et le groupe sous sa responsabilité.

LE DIALOGUE SOCIAL

I. Les représentants du personnel

En 1945, on a mis en place des mécanismes de représentation du personnel dans l'entreprise.

1.1) Le système actuel

a) Les représentants du personnel (par élections)

Les syndicats ont le monopole (limité tout de même) de la représentation. Mais le nombre de votant doit pour cela être supérieur à un certain seuil (la moitié des électeurs) sinon le choix pour le second tour est ouvert à n'importe qui dans l'entreprise.

Les minima obligatoires de représentants titulaires:

Effectifs	Délégués du personnel	Comité d'entreprise	Délégations uniques
11 à 25	1	-	-
26 à 49	2	-	-
50 à 74	2	3	3
75 à 99	3	4	4
100 à 124	4	5	5
125 à 149	5	5	6
150 à 174	5	5	7
175 à 199	6	5	8
200 à 249	6	5	-
250 à 399	7	5	-
400 à 499	7	6	-
500 à 749	8	6	-
750 à 999	9	7	-

***Note:** La délégation unique concerne les entreprises de 50 à 199 salariés. Elle contient à la fois les délégués du personnel et le comité d'entreprise.*

b) Les heures de délégation

Chaque candidat va disposer d'un crédit d'heures rémunérées pour assurer son mandat de représentation. Les divers représentants du personnel peuvent se déplacer librement et faire les investigations nécessaires à leurs activités.

Les crédits d'heures accordées aux représentants titulaires:

Membres élus du CE		20 h / mois
Membres de la commission économique du CE		40 h / an
Membres de la commission logement du CE		20 h / an
Délégués du personnel	au moins 50 salariés	15 h / mois
	moins de 50 salariés	10 h / mois
Délégués du personnel exerçant les fonctions économique du CE		35 h / mois
Représentants syndicaux au CE (uniquement si plus de 500 salariés)		20 h / mois
Délégués syndicaux	de 50 à 150 salariés	10 h / mois
	de 151 à 500 salariés	15 h / mois
	plus de 500 salariés	20 h / mois
Délégués syndicaux centraux		20 h / mois
Sections syndicales (à répartir entre les délégués syndicaux lors de négociations)	de 500 à 1000 salariés	10 h / an
	plus de 1 000 salariés	15 h / an
Délégués uniques du personnel	50 à 199 salariés	20 h / mois

1.2) Les D.P. et la fonction réclamation

La fonction essentielle des délégués du personnel est d'effectuer les réclamations individuelles ou collectives auprès de la direction. Elles ont, bien entendu, un objet limité: salaires, application du droit du travail dans l'entreprise, application des conventions collectives (ou particulières) applicables dans l'entreprise....

Son intervention n'est pas obligatoire car le salarié peut passer directement par sa hiérarchie sans intermédiaire. Mais les D.P. ont la facilité de saisir directement l'inspection du travail pour signaler les manquements de l'entreprise par rapport à la législation sociale. Ils peuvent aussi passer les réclamations des travailleurs intérimaires (notamment pour l'égalité des rémunérations).

Les réclamations et les réponses de la direction doivent être consignés dans un registre, destiné à être consulté par l'inspection du travail.

1.3) Le comité d'établissement

Le C.E. est obligatoire à partir de cinquante salariés. Cette institution est destinée à permettre l'expression collective des salariés mais elle a surtout un rôle consultatif. A noter: elle est présidée par le chef d'entreprise.

a) Les compétences économiques et financières

Le C.E. a des compétences en organisation, gestion et fonctionnement de l'entreprise (une sorte de droit de regard). Il est systématiquement consulté lors de modification de l'organisation de la production (par exemple: lors la mise en place de nouvelles technologies) mais aussi pour la politique de recherche et développement ou les modifications de nature juridique ou financière.

b) Les compétences socioprofessionnelles

Le C.E. doit être informé sur le système de qualification et de rémunération présent dans l'entreprise, c'est à dire la répartition des rémunérations, le salaire horaire moyen,... Il doit aussi

être informé en matière de formation (plan de formation mis en place par l'entreprise) ou pour la gestion des logements sociaux.

c) Les compétences « culturelles »

Le rôle le plus connu du C.E. est sans aucun doute celui de la gestion des œuvres sociales de l'entreprise (participation aux manifestations culturelles, places de concert ou cinéma à prix réduit, chèques vacances...).

1.4) La représentation syndicale

La représentation syndicale existe depuis 1968. Chaque syndicat représentatif de l'entreprise doit disposer d'un local et faire de l'affichage (ou de la distribution) de documents à but syndicaux. Son rôle est bien souvent déterminant en cas de conflit dans les négociations lors de crises entre la direction et le personnel.

II. La négociation dans l'entreprise

Depuis 1982, les lois Auroux réglementent de façon un peu plus formelle les négociations dans l'entreprise. Celles-ci permettent de développer le dialogue social dans l'entreprise pour diminuer le risque de conflit. On peut toujours espérer trouver des solutions adaptés grâce à cela.

2.1) Le développement de la négociation

a) L'évolution de la réglementation

La réglementation a vu le jour dans les années 1950 pour les salaires, puis en 1970-71 pour la création de conventions propres à l'entreprise. Enfin, en 1982, apparition de l'obligation légale annuelle de négocier dans les entreprises sur les salaires et les conditions de travail.

b) Le suivi de la négociation

Le suivi est réalisé par les directions départementales de l'inspection du travail par un dépôt obligatoire des comptes rendus.

2.2) Les modalités

a) Les niveaux de la négociation

On peut observer quatre niveaux de la négociation:

- **Interprofessionnel**: réunion des représentants des employeurs et des salariés (plusieurs professions) au niveau national.
- **Par branche**: réunion des acteurs d'une même branche d'activité (par exemple pour les conventions collectives) avec représentation des employeurs et des salariés.
- **Entreprise**: pour par exemple la rédaction de la convention d'entreprise.
- **Etablissement**: pour discuter des points spécifiques des caractéristiques d'un établissement au sein d'une entreprise multi-sites.

b) Les négociateurs

En général, il s'agit des représentants des salariés et des employeurs.

c) Le contenu

N'importe quel thème peut être abordé au choix de l'employeur ou des salariés. Notons que la négociation peut avoir lieu à tout moment.

d) La négociation obligatoire

➤ Par branche:

Généralement, cela concerne les conventions collectives. Il y a obligation légale de négocier au moins une fois tous les cinq ans sur la classification des postes à l'intérieur de la branche. Une fois par an, il doit y avoir des négociations sur les salaires qui doivent correspondre aux qualifications (il s'agit des minima négociés).

➤ Dans l'entreprise:

Il y a obligation légale de négocier au moins une fois par an sur la durée et l'aménagement du temps de travail, les salaires, les modalités du droit d'expression dans l'entreprise.

e) L'application de la négociation

Les textes doivent être signés par l'employeur et les représentants des salariés. L'application doit être immédiate sur l'ensemble des salariés concernés. La convention peut s'arrêter seulement si les deux parties le veulent.

2.3) Le principe de la négociation

On négocie lorsque l'on est en présence d'opinions divergentes, en vue d'obtenir un accord. Ce n'est pas un jeu de "qui perd gagne !" car on n'impose pas à l'autre partie une décision par la force. Les deux parties doivent être satisfait du résultat. C'est un peu une notion de "tout le

monde va gagner". Pour cela, il est très important d'essayer de comprendre l'interlocuteur que l'on a en face de soi pour arriver à un accord.

a) Chercher à imiter pour communiquer

Une méthode très efficace pour faciliter la communication est de trouver des points communs avec l'interlocuteur en "l'imitant" dans sa gestuelle, sa façon de parler, son comportement,...

b) Comprendre l'interlocuteur (savoir écouter)

Dans tous les cas, il est très important de "savoir écouter" l'autre. Chaque individu "filtre" les informations de l'environnement selon des mécanismes qui lui sont propres. Il faut donc comprendre ces mécanismes qui sont de trois types différents.

- Mécanisme de généralisation: cela consiste à simplifier et faire abstraction des détails.
- Mécanisme d'effacement: cela consiste à appréhender les informations de l'environnement en faisant abstraction de son expérience personnelle. Typiquement, l'interlocuteur affirme que c'est le meilleur choix, mais ne dit pas pourquoi.
- Mécanisme de distorsion: cela consiste à déformer la réalité en transformant les aspects de cette réalité. Typiquement, c'est croire savoir ce que pense l'autre.

c) Le schéma de la négociation

➤ Mise en présence des parties opposées

On essaye de comprendre son interlocuteur et de faciliter la communication par imitation.

➤ Présentation du sujet (problème à résoudre)

On échange les points de vue et objectifs liés à la négociation. Il faut noter que parfois, l'objectif affirmé n'est pas le véritable objectif mais juste un prétexte.

➤ Phase de négociation

- **Négociation par position** (traditionnelle): chacun défend sa position propre mais chacun se doute qu'il faudra bien faire des concessions pour parvenir à un accord. *C'est typiquement le cas des grèves de la SNCF.*
- **Négociation par principe**: on est conscient d'un intérêt commun pour mettre à jour un accord. Par exemple, on peut être d'accord sur une augmentation du salaire mais avec une hausse de la productivité en contrepartie.

Parfois, la négociation est bloquée (impasse). Il existe plusieurs techniques pour en sortir.

- **Agir comme si**: faire comme si l'accord était conclu, vérifier les effets des concessions.
- **Changer d'environnement**: bénéfique en cas de blocage lié à l'environnement.
- **Changer la structure de la communication entre les interlocuteurs**: l'interprétation de la réalité peut changer et débloquer la situation.

III. Conflits et dialogue social

3.1) Conflits collectifs du travail

Un conflit collectif apparaît en cas d'opposition réelle entre les salariés et l'employeur qui peut déboucher sur une grève. Depuis les années 1970, on constate une diminution du nombre de grève, de leur durée et du nombre des grévistes. En 1971, on avait 4000 grèves par an contre 1400 en l'an 2000.

3.2) Le dialogue social

Il existe plusieurs moyens pour résoudre les conflits:

- La négociation directe entre l'employeur et les salariés.
- Le recours à l'arbitrage: les deux parties désignent une personne arbitre qui prendra des décisions obligatoires pour chacune des deux parties.
- Le recours à un médiateur: il a le même rôle que l'arbitre mais cette fois, il est désigné par les pouvoirs publics.

On peut globalement distinguer deux types d'information: la descendante et l'ascendante.

I. L'information descendante

C'est l'information qui part du haut de l'organigramme vers le bas pour maintenir la cohésion sociale de l'entreprise.

1.1) La présentation de l'entreprise

C'est ce qui va servir de guide à l'intérieur même de l'entreprise. Cela peut être des informations sur la politique de l'entreprise, ses objectifs par exemple.

a) Le livret d'accueil

C'est un document élaboré pour les nouveaux arrivants afin de présenter la vie quotidienne de l'entreprise. Il s'agit généralement de ce que l'on offre aux salariés, ce qu'est l'entreprise, ce que pense l'entreprise (son système de valeur, sa culture interne).

b) La plaquette

Elle s'adresse à tout public (interne ou externe) car c'est une sorte de brochure en bref.

c) Les autres médias

On peut aussi présenter l'information sur différents médias comme l'audio-visuel, les NTIC (intranet...), des journées portes ouvertes...

1.2) La presse d'entreprise

Ce sont tous les médias de l'entreprise qui ont un caractère périodique:

- Journal d'entreprise
- Lettre d'information ou lettre d'intention
- Publications ciblées (par exemple uniquement pour les vendeurs du groupe).

1.3) Les réunions

Elles sont complémentaires des moyens précédemment évoqués, pour faire passer un degré d'information supplémentaire. Les postes d'encadrements sont essentiels pour faire passer le message mais certains principes sont à respecter:

- Il est essentiel de bien préparer la réunion (les sujets doivent être bien délimités),
- Il est nécessaire d'utiliser certaines techniques.

Notons que les réunions peuvent renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et avoir un effet gratifiant car elles permettent des échanges personnels et la création de liens conviviaux.

a) La gestion des participants

- Phase initiale
- Phase d'identification
- Phase de fusion
- Phase d'efficacité productive

b) L'organisation d'une réunion

- Avant la réunion
- Pendant la réunion
- Après la réunion

c) Aspects psychologiques et rôles du leader

II. L'information ascendante

2.1) Les sondages d'opinion

a) Objectifs

Par ces sondages, on va chercher à avoir un reflet du climat social présent dans l'entreprise.

- Climat social,

- Connaître l'image de marque de l'entreprise,
- Déterminer les motivations de personnel.

b) Méthodologies

➤ Approche qualitative:

On va procéder par des entretiens de vingt à vingt-cinq personnes menés par des psychologues pour déceler les motivations ou les attentes du personnel.

➤ Approche quantitative:

On va procéder par des questionnaires diffusés à tous les salariés, ou au moins à un échantillon représentatif. Tous les points de ce questionnaire sont déterminés par l'approche qualitative. Ensuite, on procède à des traitements statistiques pour obtenir un résultat représentatif. Cependant, il faut respecter quelques règles fondamentales comme faire une publicité suffisante de la mise en place de l'enquête (pour s'assurer une bonne adhésion du personnel) et respecter l'anonymat du personnel (pour garantir l'objectivité).

2.2) Les groupes de concertation

Cela consiste à associer un groupe de salariés à la résolution de certains problèmes particuliers. Ceci a tendance à améliorer sensiblement la performance car l'implication des personnes du groupe est assurée ce qui entraîne forcément de la motivation. Notons aussi que ces groupes favorisent l'autonomie et la responsabilité des salariés.

2.3) L'expression directe des salariés

On peut favoriser l'expression des salariés en faisant en sorte que la hiérarchie ne soit pas une barrière à l'expression. On peut aussi utiliser des moyens détournés comme les boîtes à idées à propos de plusieurs activités de l'entreprise (citons par exemple Citroën qui a, grâce à ce système, bénéficié de certaines innovations techniques et sur la production. Dans tous les cas, cela favorise certainement la créativité des salariés.

III. Politique d'information et de communication

3.1) Elaboration de la politique de communication

La politique de communication peut s'organiser en plusieurs étapes:

a) Recueillir les besoins

Cela suppose le diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise (état des lieux) afin de connaître les véritables besoins.

b) Définir les objectifs

Il est nécessaire de définir des objectifs clairs. Par exemple, renforcer la cohésion sociale, favoriser la créativité...

c) Choisir les moyens

Quels moyens utiliser car les méthodes peuvent différer: écrits, audiovisuel, intranet...

3.2) La mise en œuvre

C'est le chef de projet qui va gérer l'ensemble de la politique en mettant tout en œuvre. Typiquement, c'est le rôle du directeur de la communication.

3.3) Rôle de la hiérarchie (intermédiaire)

Globalement, la hiérarchie a cinq rôles principaux:

- Faire descendre l'information,
- Faire remonter l'information,
- Faire circuler l'information: donner la bonne information au bon interlocuteur et ne pas "noyer" tout le monde d'informations superflues,
- Faire rentrer l'information: pour cela, observer ce qui se passe à l'extérieur (veille),
- Représenter l'entreprise à l'extérieur.